

多様なステークホルダーを 考慮したレベニューマネジ メントについての考察

—インタビュー調査に基づく検討—

Revenue Management based on Multi-stakeholder Approach
—Interview Survey—

青木章通, 植竹朋文

Akimichi Aoki, Tomofumi Uetake

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

レベニューマネジメント, ホテル, マルチステークホルダー, レピュテーション

■要約

本稿では, 多様なステークホルダーを考慮することによって, レベニューマネジメントのあり方, レベニューマネジャーの意識がどのように変化するかについてインタビュー調査を通じて検討した。レベニューマネジャーの役割の変化をまとめると, (1) 宿泊収入の最大化だけでなく, 施設全体のトータルレベニューも追求する, (2) 多様なステークホルダーを想定した中・長期的な収益の最大化という2点をあげることができる。

■Key Words

Revenue Management, Hotel, Multi-stakeholder, Reputation

■Abstract

The role of revenue managers is changing depending on what kind of stakeholders they consider. The important changes are (1) revenue managers have to seek total revenue of the site, (2) revenue managers have to seek both short and long term revenue maximization.

受付日 2019年5月13日

受理日 2019年6月11日

Received 13 May 2019

Accepted 11 June 2019

1 はじめに

わが国の宿泊業界において、ネット直販比率の向上（牛場・酒井・齋藤・志方, 2016; 青木・植竹・佐々木, 2018）を背景としたレベニューマネジメントの導入は急速に進展している。もはやその導入期は終了し、レベニューマネジメントそれ自身の質を問う段階に入っていると言えるだろう¹⁾。ただし、多くの施設で導入されていたとしても、レベニューマネジメントを1つの経営手法としてとらえたとき、その導入目的および運用の形態は様々である。一方で、近年の多様なステークホルダーに対する意識の高まりに合わせて、レベニューマネジメントの成果尺度としてのKPI（Key Performance Indicator; 重要業績指標）およびその利用方法もまた変化していかざるを得ない。ステークホルダーが異なれば、その求めるものも異なる。組織は数多くの性格の異なるステークホルダーを抱えているが、重要度の高いステークホルダーからの要請が変化すれば、経営手法の運用方針も変化せざるを得ない。

レベニューマネジメントについても、同様の現象が起こっている。口コミサイトの普及によって、重要なステークホルダーである顧客からのレビュー（評判）は可視化されるようになった。その結果、経営者は、可視化されたレビューを様々な意思決定や業績評価に利用できるようになった。同時に、このレビューは潜在的な顧客（将来の新規顧客）によっても共有され、宿泊施設の選択などの意思決定に利用されている。このような変化に応じて、レベニューマネジメントの実施の責任者であるレベニューマネジャーは、レベニューマネジメントという経営手法の運用方針を変化させる必要が生じてきている。本稿の目的は、これまで短期的な収益最大化の手法と位置付けられてきたレベニューマネジメントを、株主、不動産のオーナー、顧客、従業員という多様なステークホルダーを想定

した中・長期的な収益管理の方法としてとらえ、その方向性について1つの試論を提示することにある。

本稿の流れは、以下の通りである。2節では、レベニューマネジメントについて概説し、従来のレベニューマネジメントが短期的な経済価値を要求するステークホルダーを想定した手法であったことと、組織内におけるレベニューマネジャーの位置づけについて確認する。3節では、近年の多様なステークホルダーを意識する流れについて説明したうえで、レベニューマネジメントの経営手法としての位置付けが変化しつつあることを述べる。4節では、筆者らが実施したインタビュー調査に基づき、この変化について検証する。5節では、本稿の内容をまとめる。

2 短期的収益の最大化の手法としてのレベニューマネジメント

2.1 レベニューマネジメントの定義とその特徴

本節では、レベニューマネジメントの定義およびその特徴について説明する。レベニューマネジメントの従来の定義は、それがホテル業界を対象としたものであっても、より広範な業界を対象としたものであっても、短期的な収益の最大化を目的としている点に特徴がある²⁾。たとえば、Ng (2008) はレベニューマネジメントを広義に捉え、「サービス業者のキャパシティを販売することで得られる最大の収益を獲得する実務」と定義している。Ng (2008) による定義は、有限のキャパシティを前提とした収益管理実務を全て含む、広範な実務を包含している。また、Phillips (2005) および小林・伊藤・清水・長谷川 (2017) は、「時間の経過を視野に入れながら、異なった価格クラスにキャパシティを割り当てることによって収益の最大化を図る方法」とであると定義している。この定義の特徴は、販売価格帯の異なる複数の顧客セグメントの存在を想定していることと、キャパシティの最適な配分を通じて収益の最大化を意図していることにある。また、予約販売の開

始時点から販売時点までの間で、キャパシティの配分の変更を頻繁に行うことを想定している。Kimes and Wirtz (2013) は、「適正なキャパシティを、最適な顧客に対して、最適な場所で最適なタイミングで配分するために、情報システムと価格戦略を適用すること」と定義している。この定義は、キャパシティの最適配分が重要であり、そのための手段として価格戦略を用いるべきことが示唆されている。これらの定義は、重視している点に若干の違いはあるものの、有限のキャパシティの割り当てを通じた収益の最大化をその目的としている。

本稿の対象であるホテル業に限定した定義として、Donaghy and McMahon (1995) は、「あらかじめ定めたマーケットセグメントに対して、最適な価格で利用可能な客室というキャパシティを配分することを通じて、ネット・イールドの向上を狙いとする、収益最大化技法」と定義づけている。また、Hayes and Miller (2010) は、「レベニューマネジメントとは、限りある商品やサービスを最適な顧客に最適な価格で最適な場所とタイミングで提供するための価格設定による売上の最適化戦略である」と定義している。両方の定義に共通する特徴は、最適な価格のコントロール（または、価格のコントロールとキャパシティ配分との両方）を通じて、売上の最大化の実現を試みている点にある。これらの定義から、従来のレベニューマネジメントの目的は、資源の最適な配分を通じた、短期的な収益の最大化にあることが分かる。

有限のキャパシティから得られる短期的な収益性を測定するためには、KPI として RevPAR (Revenue per Available Rooms; 販売可能客室1室あたり売上) を用いればよい³⁾。これはキャパシティの増減がない限り、RevPAR は売上高に比例するためである。下の式に示すように、RevPAR は平均客室販売単価 (Average Daily Room Rate; ADR) と客室稼働率 (Occupancy Ratio; OCC) という2つの構成要素に分解することができる (Okumus, 2004; Tranter, et al.,

2009)。また、ADR と客室稼働率という2つの構成要素はトレードオフの関係にあるので、RevPAR を向上させるためには両者をバランスよく追求する必要がある。

$$\text{RevPAR} = \text{客室売上} \div \text{販売可能な客室数}$$

$$\text{RevPAR} = \text{平均客室販売単価 (ADR)} \times \text{客室稼働率 (OCC)}$$

2.2 レベニューマネジメントとステークホルダーとの関連

次に、レベニューマネジメントの定義をステークホルダーと関連づけると、従来のレベニューマネジメントの定義およびその目的は、株主（投資家）や不動産のオーナーといった経済価値の短期的な最大化を要求するステークホルダーの要請と合致する⁴⁾。また、経営者は株主によって経営を委任されている立場であるため、株主の意向の影響を受ける。総支配人や GM (General Manager) といった宿泊施設の責任者の人事を決定し、業績評価を実施するのは経営者層であるから、彼らも間接的に株主の意向の影響を受けることになる。

株主、オーナー、経営者および総支配人といった比較的、短期的な経済価値の最大化を重視するステークホルダーの要請に応えることを想定する従来の考え方に従えば、レベニューマネジャーは目標 RevPAR の達成もしくは予算売上高の達成を意識すればよかった。

一方、顧客については、新規顧客の獲得に向けた活動は CRM (Customer Relationship Management)、既存顧客の維持はロイヤリティ・プログラムといった経営手法を、異なる責任者が実施すればよく、レベニューマネジャーの多くは関心を持っているものの直接的な影響はなかった。また従業員については、企業としては従業員満足 (Employee Satisfaction; ES) の追求が重視されてきたが、その目的は従業員の離職率を低下させることであり、レベニューマネジャーは強い関心を有してこなかった。

2.3 組織内におけるレベニューマネジャーの位置付け

本節では、レベニューマネジメントの運用を担当しているレベニューマネジャーに着目し、その権限と位置付けについて考察を行う。まずレベニューマネジャーの位置付けを組織図の観点からみると、図表1に示されるように大きく分けて3つのケースに分類することが可能である（植竹・青木、2015）。

ケース1は、レベニューマネジャーは従来の組織には所属せず、総支配人直属として組織全体を統括しているケースである。最もレベニューマネジャーの権限が強い形態で、レベニューマネジメントの概念を社員全体で共有できている場合はうまく機能するが、そうでない場合は、販売活動を行う際に営業部等と衝突が起きる場合も想定される。ケース2は、営業部の中にレベニューマネジャーがいるケースである。リアルエージェント経由の売上の比率が高く、OTA（Online Travel Agent；インターネット上だけで取引を行う旅行代理店）の比率が低いホテルにみられる。この場

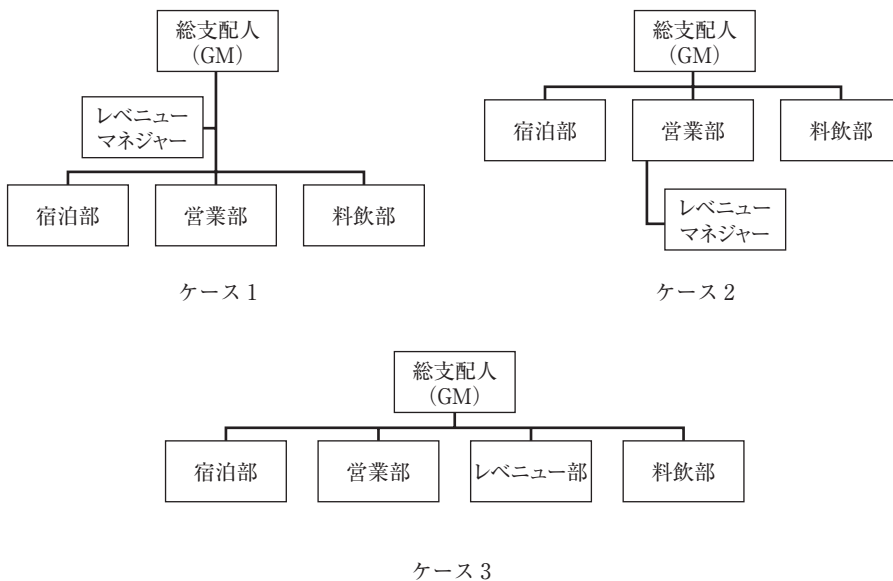
合のレベニューマネジャーの権限はそれほど強くなく、その範囲がOTAと自社サイトで販売する枠内だけの場合もある。ケース3は、OTAの割合がケース2のホテルより高く、収益の主要な柱の一つとして認識されている場合で、レベニュー部の部長としてレベニューマネジャーがいるケースである。ただしこの場合も、レベニューマネジャーの権限の範囲はOTAと自社サイトで販売する枠内だけにとどめられていることが多い。

3 多様なステークホルダーを想定するレベニューマネジメント

3.1 多様なステークホルダーを想定した経営手法の運用形態

近年、多くの企業が、3つ以上の多様なステークホルダー、いわゆるマルチステークホルダーを意識した経営を行うように変化している。短期的な視点で企業価値を捉える株主（投資家）にとって、企業価値は貨幣価値に換算可能な経済価値であると捉えることが可能である。しかし、バラン

図表1 レベニューマネジャーの位置付け



出典：植竹・青木（2015）

スト・スコアカード（Balanced scorecard ; BSC）の説明で後述するように、経済価値を生み出す過程には、様々なステークホルダーが関与する。そして、異なるステークホルダーは異なる企業価値を期待する。このような変化を前提とすると、組織におけるレベニューマネジメントの位置づけ、レベニューマネジャーによるレベニューマネジメントの運用方針も変化する。

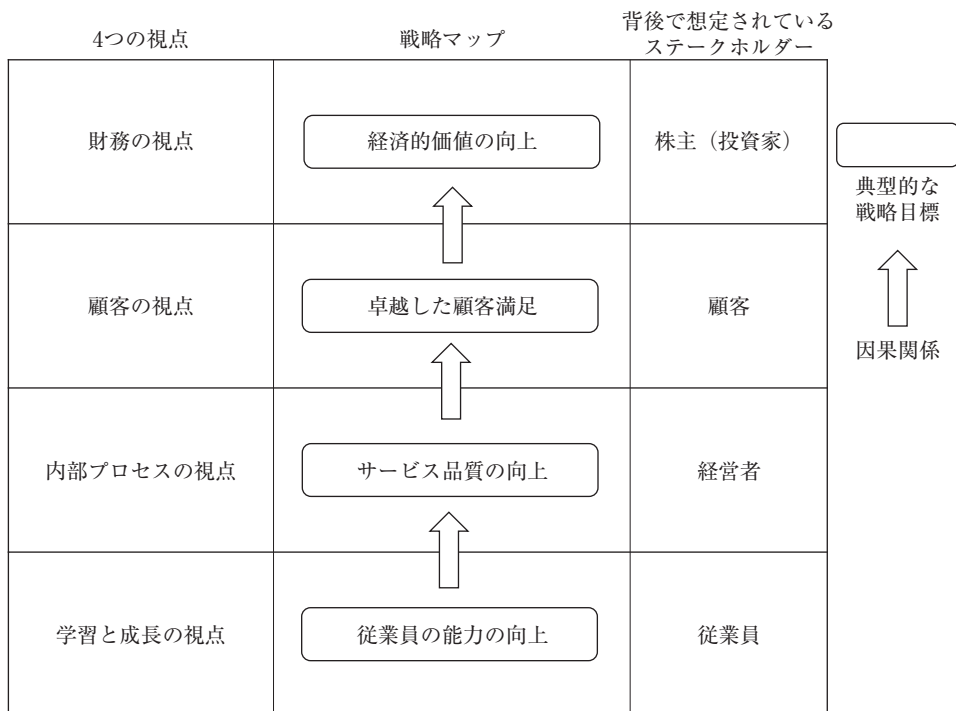
多様なステークホルダーを想定した経営を行うのであれば、経営の一貫性を確保するために、重要な経営手法の運営方針も変化させる必要がある。多様なステークホルダーを想定した経営手法の運用方針は、以下の3つのタイプに分類することが可能である。

第1のタイプは、その経営手法自体が、開発時点から、多様なステークホルダーを想定して設計されているものである。第1のタイプの例としては、バランスト・スコアカードをあげることがで

きる。バランスト・スコアカードは、ステークホルダー・アプローチをとる企業の戦略の策定・実行と業績評価のシステムである。バランスト・スコアカードは4つの視点が設定されており、それぞれの視点がその組織のステークホルダーと結びつくとされている。財務の視点の背後に株主、顧客の視点の背後に顧客、内部プロセスの視点の背後には経営者、学習と成長の視点の背後には従業員を想定しており、これが重要な役割を果たしている（櫻井, 2019）。その結果4つの視点において設定されている戦略目標を、因果連鎖を通じて達成することを通じて、各種のステークホルダーの要請を満たすことができる（図表2を参照）。

第2のタイプは、その経営手法は特定のステークホルダーのみを想定しており、その他の経営手法との組み合わせを通じて多様なステークホルダーの要請に対応するケースである。この場合、その経営手法の運用者よりも上位の経営管理者

図表2 4つの視点間の因果関係とステークホルダーの関係



出典：筆者作成

が、複数の経営手法から得られた情報をもとに、全体最適を図ることになる。たとえば、顧客というステークホルダーを想定する CRM などがこのタイプに該当する。前節で考察したように、短期志向であり収益最大化を目的とした従来のレベニューマネジメントは、この第2のタイプに該当する。

第3のタイプは、その経営手法は特定のステークホルダーのみを想定して開発されていたとしても、この手法の運用方針の変更を通じて、そのシステムの運用責任者が多様なステークホルダーの要請に対応する運用を行うケースである。第3のタイプの場合、運用方針の変更に伴い、当該経営手法が想定するステークホルダーや KPI も変更されることになる。次項で考察するように、近年のレベニューマネジメントの運用方針を取り巻く変化は、この第3のタイプに該当すると考えられる。

3.2 多様なステークホルダーを想定したレベニューマネジメント

前述したように、レベニューマネジメントは、株主（投資家）、オーナー、経営者、総支配人を主要なステークホルダーとして想定した短期的な収益最大化のための手法として開発され、発展してきた。前項の分類に従えば、第2のタイプとして運用されてきたと言える。しかし、インターネットの進展に伴うネット直販比率の増加、そして口コミサイトにおける顧客によるレピュテーション（評判）の可視化および潜在的顧客への共有が、レベニューマネジメントの運用方針に変化をもたらしている可能性がある。

レベニューマネジメントの中核的な要素である価格設定と顧客によるレピュテーションの数値との間には、密接な関係が存在する。また、レピュテーションと価格設定の関係には、企業にとって負の側面と正の側面とが存在する。

負の側面をみると、短期的な収益の最大化の追求は、レピュテーションの低下を通じてそのビジネスの存続を危うくする可能性がある。繁忙期ま

たは販売が好調である時期において、未利用のキャパシティ（たとえば、未販売の客室）から得られる収益を最大化することを目的として、提供するサービスを変化させることなく価格だけを急激に上げると、顧客や潜在的な顧客といった重要なステークホルダーによるレピュテーションを棄損してしまい、既存顧客の離反が生じる可能性がある。その結果、RevPAR の値は長期的には低下する。

一方で、正の側面をみると、肯定的なレピュテーションの構築は、収益の平準化、稼働率の向上、価格弾力性の低下に正の影響を及ぼす（Wang, et al., 2015; Edwin and Dipendra, 2016; Karen et al., 2016; Anderson, 2012)⁵⁾。結果として、良好なレピュテーションの構築は、平均販売単価の向上や顧客の維持率といった要因に対して貢献する。顧客による評価は、認識したサービスの質（ハードウェアとソフトウェアとの両方を含む）と価格という2つの要因から形成される。したがって、レベニューマネジメントを通じた価格設定は、顧客からのレピュテーションに非常に大きな影響を及ぼす。

顧客によるサービスの評価は、対応した従業員との良質なインタラクションによっても大きな影響を受ける（Heskett, et al., 1994）。したがって、中・長期的に宿泊施設のレピュテーションを向上させ、適正な価格帯を維持するためには、従業員を動機付け、良質なインタラクションを生み出すように促す必要がある。価格をコントロールする立場にあるレベニューマネージャーにとって、サービスを提供する第一線の従業員もまた、重要なステークホルダーということになる。

しかし、現状では、多くのレベニューマネージャーはサイト上のレピュテーションのスコア（自社のスコアおよび競合他社のスコア）を意識してはいるものの、スコアの向上のための方策をレベニューマネジメントの運用には取り入れていない（植竹・青木, 2017）。そこで、次節ではインタビュー調査を通じて、レベニューマネージャーが多様なステークホルダーをどの程度意識してい

るのかを明らかにする。

4 | インタビュー調査

前節では、レベニューマネジメントは、その運用において多様なステークホルダーを想定すべきであることを指摘した。本節では、筆者らが実施した3社に対するインタビュー調査の結果を示す。インタビュー調査の形式は、半構造化方式に基づくインタビューである。調査の概要は、以下の通りである。

図表 3 インタビュー調査を行ったホテル

ホテル A	インタビュー日：2019 年 1 月 28 日 インタビューイー：営業企画部シニアマネジャー
ホテル B	インタビュー日：2015 年 11 月 3 日, 2017 年 12 月 27 日 インタビューイー：レベニューマネジャー
ホテル C	インタビュー日：2018 年 9 月 14 日 インタビューイー：宿泊部宿泊支配人

出典：筆者作成

インタビュー調査における質問項目は、以下の通りである。

- ・レベニューマネジャーとして重視している項目の変化
- ・レベニューマネジャーとして重視しているステークホルダーの変化

4.1 ホテル A のケース

ホテル A のインタビューイーは、関西地区の複数のホテルのレベニューマネジメントを担当している。

想定している社外のステークホルダーは、顧客、株主、オーナー（不動産の所有者）である。株主及びオーナーは GOP（Gross Operating Profit）を注視しているので、レベニューマネジャーとして GOP に対して売上の面からどの程度貢献できるかを意識している。レベニューマネジメントの

運用に関してオーナー以外は口出ししてくることはほとんどない。ただし、ダイナミックプライシングや日々のアロットコントロールについての指示はない。目標 GOP の達成が最大の目標であり、KPI の数値については方針と違ってはいないかの確認はある。

顧客視点で日々のレベニューマネジメントの運用の際に意識することは、価格と顧客満足度の相関性、中・長期的にはホテルの開業時などのブランドを構築する局面である。どのセグメントを狙っていくのかを考える際に重視される。このブランドに基づいて予算が決まると、目標とするプライスレンジが決定される。これがレベニューマネジメント実施の前提となる。ただし、近年の状況だと、CRM も重視されてきているので、リピーター対策も含め流動的に対応することが必要である。また、ブランドの維持という観点からは、どのようなセグメントの顧客がホテルを利用しているかも注視している。

レベニューマネジメントの運用にあたり、社内のステークホルダーとしては、組織のトップである総支配人を意識している。レベニューマネジメントの実施において、総支配人の意向は意識せざるを得ない。

また、直接的なステークホルダーではないが、従業員については、部門長を通じて ADR や稼働率などの情報を日次で共有し、後述するレビューセッションの向上につなげている。また、フォーキャスト（将来の売上予測）についても、週次で部門長と共有している。

レベニューマネジメントの運用については、通常の（売上）予算達成のためのものと、利益の部分のための2種類のものが必要であると考えている。後者は、人事や購買といった他部門とも協力して、各部門のフォーキャストを共有しながら全体の利益の最大化を図る必要性を感じている。

また、その他に考慮すべきプレイヤーとして、リネンや清掃に関連する企業といった取引先がある。客室稼働率が契約条件に関連するので、小規模のホテルの場合は、売上を多少犠牲にしても一

定の稼働率を維持する必要があるケースもある。

OTA やリアルエージェントについては、強く意識はしていないものの、レベニューマネジメントの実施に際しては必要不可欠であり、海外OTA などの手数料の値上げや、グローバル化に伴う顧客のミックスが変わってきている点は今後の販売の中で対応を考える必要があると思っている。

顧客によるレピュテーションの数値についてであるが、価格決定に当たって直接的に活用することはないが、高需要期の販売価格と価格感応度(PSM; Price Sensitivity Measurement)については意識している。そのため、競合他社の口コミの点数は注視している。自社のレピュテーションの数値を向上させるためには高需要、高単価での販売時に高付加価値サービスを提供する必要や人員の増員などがあり、人件費が追加で発生するケースが予想されるので、レピュテーションの数値を低下させないことを意識しながら責任者と連携している。つまり、レピュテーションの数値については、いくらで宿泊したときの数値なのかの検証が重要である。レベニューマネジメントの実施によって価格は変動するが、レピュテーションは価格との関係があるという仮説を意識している。

4.2 ホテルBのケース

ホテルBは九州・沖縄地区の大規模なホテルであり、インタビューイーはレベニューマネジメントを担当している。

レベニューマネジャーに求められる本質は、リーダーシップであると考えている。数値的根拠は、組織の上層部、オーナーに対して責任を果たせばよい。それよりも、従業員に対するコミュニケーションを重視している。スタッフのモチベーションを上げることもレベニューマネジャーの仕事として重要である。

顧客によるレピュテーションの数値も重視している。レピュテーションが向上すると中期的には来客数が増加するので、価格を上げることができ

る。したがって、リアルエージェントの社内で蓄積されている顧客による評価点数も重視しているし、自社の顧客アンケートの結果も重要である。点数が上昇すればリピーターも増える。ロイヤリティが高い顧客は、代理店を通さずに直接予約をするケースが多いので、代理店に対して手数料を支払う必要がない。また、リピーターは滞在日数が長く、合計の支出額も多い傾向がある。ただし、顧客にランクをつけることはしていない。しかし、閑散期に1万円で来ている顧客と繁忙期に10万円で来ている顧客とを同じに扱ってはいけないという話はしている。

比較的業績が好調な今のうちにロイヤルカスタマーを増やし、リピーターを増加させ、レピュテーションも高くなるようなチームを作っていくことが必要である。そのために、レベニューマネジャーであっても、従業員を巻き込まなければならない。

さらに顧客については、近年の稼働率の高さを考えると手数料のかからない自社サイトによる直接予約を増やしていくという流れになってきている。具体的には、OTA に対するレートパリティ⁶⁾の徹底と、会員組織を強化して自社サイトが必ずどここのサイトよりも安くなる仕組みを作り、会員を増やす活動をしている。

デスティネーションとしてのエリアも重視している。ホテルのブランドだけでなく、エリアのブランドを強く意識している。

4.3 ホテルCのケース

ホテルCは九州・沖縄地区の大規模なホテルであり、インタビューイーはレベニューマネジメントを担当している。

現在は、売上に占めるリアルエージェント経由の比率が高い。したがって、顧客によるレピュテーションとしては、リアルエージェントに蓄積されている評価を重視している。今後、リアルエージェントの比率を低めてOTA 経由の売上の比率が高くなれば、OTA のレピュテーションを重視したい。

従業員への意識づけは、サービスの質を向上させるために、レベニューマネジャーとして重視している。顧客からの評価の高いコメントは共有して、従業員のモチベーションを向上させようとしている。稼働率、ADR、RevPARといった数値は、宿泊部のスタッフに日次で伝えるようにしている。従業員に対する意識づけは非常に重要である。

また、RevPARを向上させるための従業員に対する働きかけとして、アップセルを促すことを重視している。KPIとしてアップセルの実績を経営的に測定し、報いることで、ADRを向上させることが可能である。このように、従業員の意識の向上は、レベニューマネジメントの成果に影響を及ぼす。

また、レベニューマネジャーとして重要なステークホルダーと認識しているのが、ベッドメイキングなどのサービスを提供する取引先である。なぜならば、人材不足により支払手数料が急激に増加しているからである。これらのコストの増加分を、年間を通じてどのように回収するかが問題である。また、ベッドメイキングの人員が足りない日が、どうしても生じてしまう。その場合は、仮により高い稼働を見込めるとしても、予約の受注を諦めざるを得ない。このような状況が生じると、レベニューマネジャーとしての理想を常に追求できるわけではない。

5 | 考察と今後の課題

5.1 レベニューマネジャーの役割およびKPIの変化

本稿では、多様なステークホルダーの想定に伴い、レベニューマネジメントのあり方、レベニューマネジャーの役割がどのように変化するかについて検討した。インタビュー調査の結果も踏まえてレベニューマネジャーの役割の変化をまとめると、(1) 宿泊収入の最大化だけでなく、施設全体のトータルレベニューの追求、(2) 多様なス

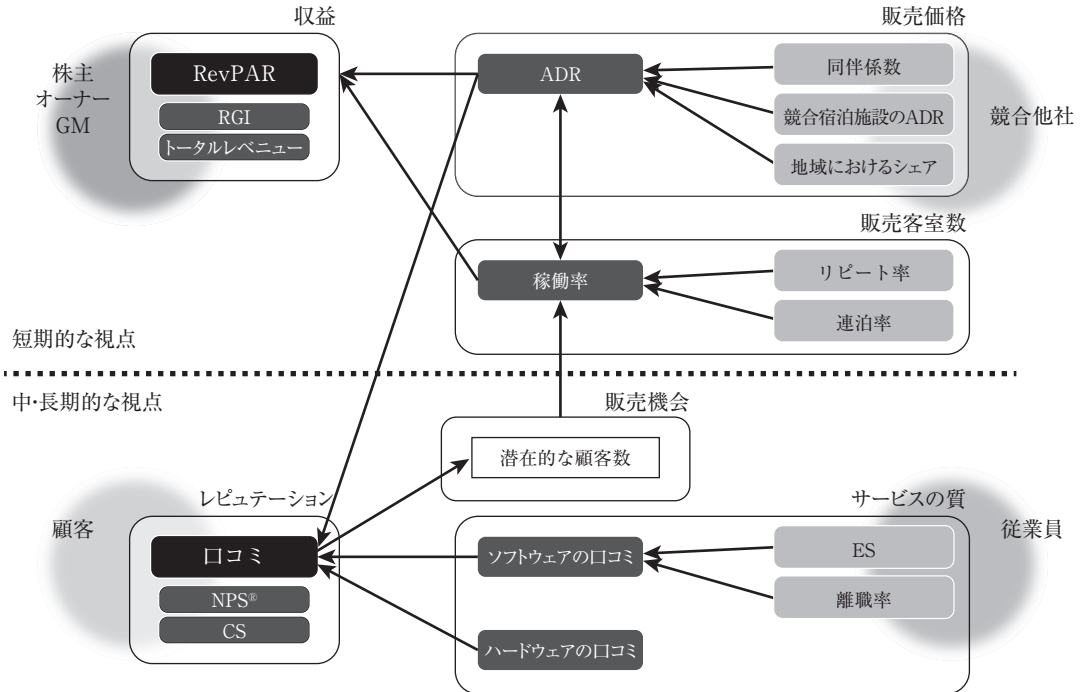
テークホルダーを想定した、中・長期的な収益の最大化の2点をあげることができる。

第1に、レベニューマネジャーの役割は、宿泊部門の収益の最大化ではなく、他部門も含めた施設全体の収益の最大化を追求するように変化している。異なる部門は、自部門の業績の向上を追求し、部分最適に陥りやすい。2.3節において、レベニューマネジャーの組織内における位置付けの変化を考察したが、とりわけケース1のレベニューマネジャーは、様々なステークホルダーの要請を考慮しながら、組織の全体最適を図る必要性が高まっている。

第2に、多様なステークホルダーの要請を想定して、レベニューマネジャーは、短期的な収益の最大化と中・長期的な収益および利益の最大化との両方を追求する必要が生じている。つまり、レベニューマネジャーの権限および期待される役割は、短期的な目標 RevPAR や売上予算の達成だけでなく、中・長期的な時間軸で考えるべき顧客関係性の構築やその顧客によるレピュテーションの管理、レピュテーションに大きな影響を及ぼす従業員の意識の醸成などへと拡大しつつある。また、インタビュー調査からも明らかのように、外部の取引業者（サプライヤー）との継続的な関係性の維持、地域社会との関係などを意識しつつ、株主・オーナー・GM といった従来のステークホルダーだけでなく、顧客（および潜在的な顧客）、従業員、競合他社などの多様なステークホルダーを考慮しながら、レベニューマネジメントを運用する必要がある。多様なステークホルダーと時間軸を考慮に入れた場合の、レベニューマネジャーが考慮すべき KPI をまとめたものが、図表4である。

図表4からも明らかのように、これまで短期的な経済価値の最大化を要求するステークホルダーを想定し、短期的な収益拡大のために運用されてきたレベニューマネジメントは、今後、多様なステークホルダーの要請を考慮しながら中・長期的な利益を生み出すように運用していかなければならない。企業はレピュテーションの構築および毀

図表 4 ステークホルダーと時間軸とを考慮に入れたレベニューマネジメントの KPI



出典：植竹，青木（2018）を一部修正

損も踏まえた価格設定を行うことが重要である。レピュテーションの構築には時間を要するが、レピュテーションの毀損は短時間で生じてしまう。したがって、レベニューマネジャーは短期的な収益の最大化を一時的に犠牲にしても、中・長期的な利益を追求する必要もあるかもしれない。短期的な収益の最大化を重視するステークホルダーに対して、レベニューマネジャーがそのような運用方針を納得させるためには、なぜ中・長期的なレピュテーションの構築を重視することが企業価値の構築に貢献するかを示し、KPIを明確に設定して管理することが重要になるだろう。

5.2 今後の課題

最後に、今後の課題について述べる。本稿で考察したこれらの変化は、まだ途についたばかりである。多くのレベニューマネジャーは、顧客の評価の可視化がもたらす影響について意識しているが、具体的な運用方法は変更していない。した

がって、現状では先進的な事例も限られている。今後は、より多くの事例を収集してモデルの精緻化を行う必要がある。また、質問票調査等を通じて、これらの変化を定量的に検証する必要がある。

さらに、企業会計基準第29号の収益認識基準との関係について考察する必要もあるだろう。この基準はサービスの取引実態に応じた会計処理を求めているが、レベニューマネジメントによる価格の変動を売上の減少ととらえるべきか、販売促進費用の増加ととらえるべきかについては、状況や実態に応じて判断すべきことになる。また、各種サービスを包含した宿泊プランについても、その対価の区分が求められることになる。会計処理方針の変更は数値に大きな影響を及ぼすことになるため、このような基準の改訂がレベニューマネジメントの運用に影響を及ぼしている可能性がある。この点についても、稿を改めて検討したい。

(謝辞) 本研究は、JSPS 科研費 基盤 (C) 18 K 01941 による研究成果の一部である。また、本研究は、平成 30 年度専修大学研究助成・個別研究『ホテルにおけるレピュテーションと価格戦略の関係に関する研究』(植竹朋文)の研究成果の一部である。

●注

- 1) 青木・植竹・佐々木 (2018) による、日本の客室数 100 室以上の宿泊施設を対象とした 2017 年の調査によると、回答施設の 78.6% が需要予測を伴うレベニューマネジメントを実施していた。一部の宿泊特化型ホテルチェーンのように、政策的に価格変更を実施していない宿泊施設も多数存在することを考慮すると、潜在的にレベニューマネジメントを導入可能な施設の多くにおいて、その導入は完了していると考えられる。
- 2) レベニューマネジメントは、航空業界にその起源を有する。現在では、宿泊業界だけでなく、様々な業界に適用可能である。鉄道、レンタカー、バス、外食、放送、スタジアム、ゴルフ場など様々な業種で導入されている。事例研究として、佐々木 (2019) は、プロ野球球団におけるレベニューマネジメントについて考察している。また、青木 (2019) は、トランクルーム業界、プロ野球球団、信頼性評価の技術サービスにおけるレベニューマネジメントを取り扱っている。
- 3) RevPAR のほかに、競合他社との相対的な収益性を測定するために RGI (Revenue Generation Index) が用いられるケースもある。RGI も RevPAR の一形態である。
- 4) 厳密に言えば、株主 (投資家) がどの程度、短期的な経済価値の最大化を重視するかは、株主の性格に依存する。また、非上場企業か上場企業であるか、所有と経営が一致するオーナー企業であるか否かにも依存する。
- 5) ホテル業界におけるレピュテーションと価格との関係に関する実証研究については、植竹・青木 (2017) を参照のこと。
- 6) レートバリティとは、予約経路および予約手段にかかわらず、顧客からの料金問い合わせに対して同一料金を提示する料金設定方法のことをいう。

●参考文献

- Anderson, C. (2012), "The Impact of Social Media on Lodging Performance", *Center for Cornell Hospitality Report*, 12(15), pp.6-11.
- Donaghy, K. and U. McMahon (1995), "Yield management - a marketing perspective", *International Journal of Vacation Marketing*, 2(1), pp.55-62.
- Edwin, T.N. and S. Dipendra (2016), "Towards a Model of Electronic Word-of-Mouth and Its Impact on the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4), pp.472-489.
- Hayes, D.K. and A. Miller (2010), *Revenue Management for the Hospitality Industry*, 中谷秀樹訳 (2016) 『レベニュー・マネジメント概論: ホスピタリティ産業の経営理念』流通経済大学出版会。
- Heskett, J. L., T.O. Jones, G.E. Loveman, W.E. Sasser Jr, and L.A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72(2), pp.164-174.
- Karen, X.L., Z. Ziki, Z. Ziqiong, S. Amrik, and L. SEul Ki (2016), "Effects of Managerial Response on Consumer eWOM and Hotel Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), pp.2013-2034.
- Kimes, S.E. and J. Wirtz (2013), "Revenue Management: Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability", *Foundation and Trends in Marketing*, 8.
- Ng, Irene C. L. (2008), *The Pricing and Revenue Management of Services - A Strategic Approach*, NY: Routledge.
- Okumus, F. (2004), "Implementation of yield management practice in service organizations: empirical findings from a major hotel group", *The Service Industries Journal*, 24(6), pp.65-89.
- Phillips, R. L. (2005), *Pricing and Revenue Optimization*, Stanford Business Books.
- Tranter, K. A., T. Stuart-Hill, J. Parker (2009), *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry - Principles and Practices for the Real World*, Pearson Prentice Hall.
- Wang, M., Q. Liu, C. Robert, and W. Shi (2015), "How Word of Mouth Moderates Room Price and Hotel Stars for Online Hotel Booking, An Empirical Investigation with Expedia Data", *Journal of Electronic Commerce Research*, 16(1), pp.72-80.
- 青木章通 (2019) 「ビジネスモデル構築におけるレベニューマネジメントの役割—3社の事例に基づく考察—」『原価計算研究』第43巻第1号 (近刊)。
- 青木章通, 植竹朋文, 佐々木郁子 (2018) 「日本の宿泊施設の収益管理に関する実態調査—質問票調査に基づく研究—」『専修経営学論集』第105号, pp.7-22。
- 植竹朋文, 青木章通 (2015) 「リゾートホテルにおける収益管理のあり方の検討: インタビュー調査に基づく検討」『専修マネジメントジャーナル』第5巻第1号, pp.13-24。
- 植竹朋文, 青木章通 (2017) 「ホテルにおけるレベニューマネジメントにレピュテーションが及ぼす影響—インタビュー調査に基づく検討—」『専修マネジメントジャーナル』第7巻第1号, pp.15-25。
- 植竹朋文, 青木章道 (2018) 「レベニューマネジメント実施における KPI に関する研究」『専修マネジメントジャーナル』第8巻第1号, pp.41-53。
- 牛場春夫, 酒井正子, 齋藤謙一郎, 志方紀雄 (2016) 『日本のオンライン旅行市場調査 第3版』BookWay。
- 小林啓孝, 伊藤嘉博, 清水孝, 長谷川恵一 (2017), 『スタンダード管理会計第2版』東洋経済新報社。
- 櫻井通晴 (2019) 『管理会計 第7版』同文館出版。
- 佐々木郁子 (2019) 「スポーツビジネスにおけるレベニューマネジメント—楽天野球団のヒヤリング調査から—」日本管理会計学会スタディグループ『サービス業における顧客マネジメント最終報告書』所収, pp.41-48。